Chapitre

2 Le talent et la gestion des ressources humaines

Certains (Boudreau et Ramstad, 2007[1]) préconisent de ne plus parler de GRH mais de « talentship ». Au-delà de la tentative bien compréhensible d'imposer un nouveau mot, la proposition de Boudreau[2] pose la question du sens de l'émergence des talents dans les pratiques des organisations dans les années 2000 qui commencent avec la bulle internet pour se situer aujourd'hui dans le labyrinthe d'une crise qui va profondément transformer les organisations.

La gestion des talents se développe dans un contexte qui ne peut être compris seulement comme un nouvel épisode des injonctions faites aux entreprises pour une gestion efficace. Elle s'impose comme une étape d'un processus d'évolution de la GRH et ce sont les hauts lieux de cette étape qui seront présentés dans ce chapitre. Ils sont au nombre de cinq :

– des évolutions démographiques profondes avec le basculement des générations dans certains pays d'une part, la conjoncture de nouvelles générations (la génération Y) d'autre part ;
– une remise en cause de la notion très populaire cette dernière décennie de *business-partner* du fait des évolutions de plus en plus rapides et profondes de ce contexte de business ;

---

1. Boudreau J. W., Ramstad P. M., Beyond H. R., *The New Science of Human Capital*, Harvard Business School Press, 2007 ; Boudreau J. W., Ramstad P. M., « Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability : A New HR Decision Science Paradigm For a New Strategy Definition », *Human Resource Management*, vol. 44, n° 2, 2005, pp. 129-136.

2. Boudreau J. W., Ramstadt P. M., *op. cit.*

– une importance retrouvée des personnes, du moins dans les discours et les analyses des transformations organisationnelles ;
– un retour aux fondamentaux des organisations profondément transformées ;
– une nécessité de mettre en œuvre des politiques qui permettent de surmonter la crise.



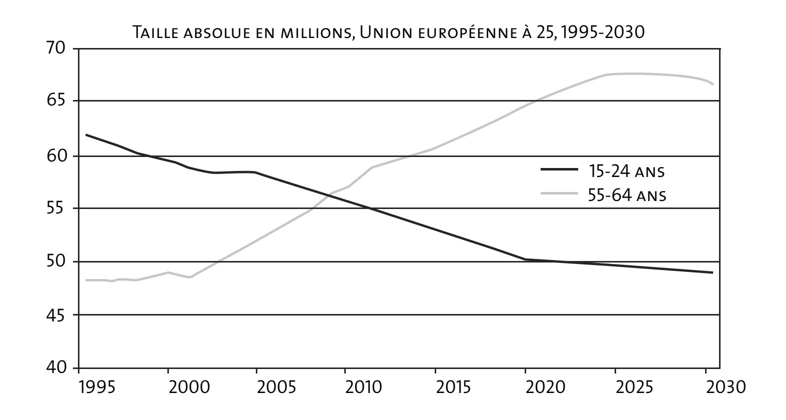
L'ENJEU DÉMOGRAPHIQUE

La question démographique se présente sous des formes multiples selon les économies, aujourd'hui, c'est une des causes de l'émergence de la gestion des talents. Dès 1997, Peter Drucker soulignait ce point dans un article « The Future that has Already Happened »[1] en rappelant que le principal facteur de développement des organisations serait démographique pour l'Europe et les États-Unis.

1 Le choc quantitatif

C'est d'abord un choc quantitatif qui s'exprime par un basculement des générations. La courbe démographique de l'Europe illustre parfaitement la situation unique qui s'impose à nous : à partir des années 2010, il y aura plus de personnes âgées actives que de jeunes actifs (*cf.* figure 2.1).

1. Drucker P., « The Future That Has Already Happened », *Harvard Business Review*, vol. 75, n° 5, 1997, pp. 20-22.



Données : Eurostat, 2004, inwards : 2004 demographie proportions (baseline scenario).

Source : Wittenberg-Cox A. , Maitland A., *Wimenomies*, Eyrolles, 2008, p. 29.

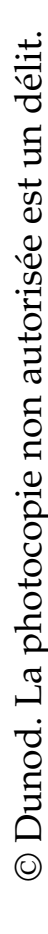
Figure 2.1

Aux États-Unis, 76 millions d'Américains vont partir à la retraite dans les dix prochaines années et les deux prochaines générations sont 15 % moins importantes que les baby boomers. En 2010, 51 % des gens qui travaillent ont plus de 40 ans. En Europe, les baby boomers partent en retraite, l'espérance de vie augmente, les taux de natalité diminuent (sauf en France) et le problème des pensions devient central dans la société. La question du remplacement des générations mais aussi de la valorisation des talents des seniors se pose inéluctablement.

La situation est moins critique pour l'instant en Asie car de nombreux pays possèdent des taux de natalité élevés. Mais la Chine connaîtra de grandes difficultés avec les conséquences de la politique de l'enfant unique.

2 Un niveau d'éducation en hausse

Dans la plupart des pays, le niveau d'éducation des nouvelles générations monte et les études deviennent plus coûteuses, accroissant ainsi le niveau d'attentes de jeunes professionnels sensibles au retour



sur investissement. Il existe cependant des différences majeures selon les pays comme le commentent les travaux de Murphy[1].

Les États-Unis ne forment plus assez d'ingénieurs, les études scientifiques attirent moins et ce pays a besoin de beaucoup plus de personnes formées aux métiers high-tech, tels l'ingénierie et les télécommunications, s'il veut avoir un poids dans l'économie globale. L'Europe réforme son système éducatif et devrait devenir une zone éducative compétitive, dynamique et bien fournie en main-d'œuvre qualifiée. Mais un récent rapport de l'OCDE souligne que le niveau en mathématique des jeunes européens de 15 ans se situe en dessous de la moyenne des jeunes du même âge à Hong-Kong, en Corée du Sud et au Japon ! En Asie, la Chine et l'Inde produisent en 2010 plus d'ingénieurs que l'Union européenne. Les deux gouvernements ont fait de l'éducation une priorité économique. Une étude de McKinsey Quaterly souligne que le niveau d'alphabétisation de l'Inde est passé de 20 % à 70 % entre 1980 et 2007. Le pays diplôme chaque année 2,5 millions de personnes, soit 1,5 fois plus que la Chine et 2 fois plus que les États-Unis.

Le système éducatif chinois a également entamé une réforme sans précédent en 1995 et 1999 avec pour objectif de généraliser la scolarisation obligatoire pendant neuf ans, de développer l'enseignement secondaire technique, d'améliorer le niveau d'éducation des filles et des minorités locales, d'augmenter la capacité d'accueil des universités. En 1994, le gouvernement a lancé le « Programme 211 » afin de promouvoir cent universités d'excellence pour le XXI[e] siècle. Un niveau d'éducation élevé, une ouverture internationale et des besoins économiques changent la donne des systèmes traditionnels d'intégration des jeunes dans le système économique.

3 La mondialisation du marché des talents

Le marché des talents se déplace inéluctablement des États-Unis vers l'Asie. L'avenir est-il aux talents asiatiques ? Les entreprises américaines confrontées à un manque d'ingénieurs se tournent vers

1. Murphy E. C., *Talent IQ*, Platinum Press, 2007.

la Chine et l'Inde mais, comme le souligne E. Charrin[1], l'*outsourcing* high-tech en Inde se trouve menacé par une hausse des salaires. De 2002 à 2006, les rémunérations ont bondi de 10 % à 20 % par an pour les débutants et de 50 % pour les confirmés. Plus du tiers des jeunes ingénieurs indiens changent d'emploi chaque année et la surenchère sur ces marchés réduit progressivement l'écart entre les jeunes ingénieurs indiens et européens.

4 La génération Y et ses particularités

Selon D. Ollivier et C. Tanguy[2] et T. J Erickson[3] la génération Y (baby boomers : 1945-1965 ; génération X : 1965-1980 ; génération Y : 1980-1996 ; génération Z : 1996- ?) nourrit l'ambition d'être pionnière et non suiveuse. Faisant référence au *why* (« pourquoi », symbolisé par *Y* en anglais), ils incarnent la remise en cause des valeurs et des contraintes imposées. Cette génération porterait un autre regard sur l'avenir, à la fois critique et optimiste. Jamais une génération n'aurait eu autant de différence avec les précédentes. Elle serait susceptible d'apporter de grands changements dans les organisations du fait de ses rapports à l'entreprise et à l'autorité. Ses principales valeurs seraient le besoin d'immédiateté, le désir de contribuer, la confiance, l'optimisme et la quête d'un projet de vie, enfin la volonté de travailler moins et mieux. Bien évidemment l'avenir nous dira s'il n'y a là que l'auto-contemplation de la génération actuelle comme cela s'est produit à toutes les époques ou le ferment d'un véritable changement dans les organisations.

Il faut noter tout d'abord que les préoccupations de la génération Y concernent essentiellement les jeunes Occidentaux (dont les Australiens) mais ne s'appliquent pas aux jeunes Indiens et Chinois dont le regard sur le monde du travail est totalement différent. Ensuite, il faut aussi remarquer que cette génération Y semble en phase avec la thématique des talents qui valorise le meilleur de chacun.

1. Charrin E., *L'Inde à l'assaut du monde*, Hachette Pluriel Référence, 2009.
2. Ollivier D., Tanguy C., *Génération Y, mode d'emploi*, Bruxelles, Deboeck, 2008.
3. Erickson T., *What's the Next, Gen X ?: Keeping Up, Moving and Getting the Career You Want*, Hardcover, 2009.